



Resultados encuestas de la Comisión de Cultura de Innovación

Número de empresas
participantes

Frenos y aceleradores de la cultura de innovación


64

Estado de la innovación en las empresas

45

Resultados test ICI

1240



Introducción Objetivos

El objetivo de esta plenaria de la comisión de cultura es el de estudiar el estado de la innovación en las empresas vinculándolo con la primera encuesta sobre frenos y aceleradores que hicimos el año pasado.

Queremos ofrecerles insights, aprendizajes sobre cómo acelerar los cambios culturales que potencian la innovación en las organizaciones.

Queremos ofrecerles el ejemplo de dos empresas que han puesto en marcha cambios culturales en sus empresas y sacar partido de sus éxitos y aprendizajes.

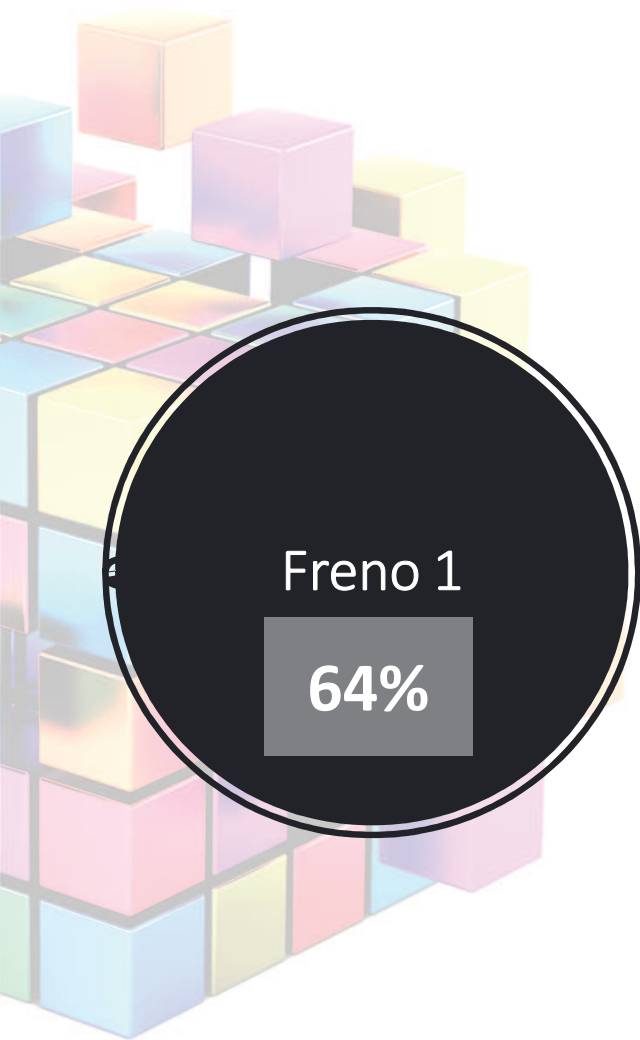
Hemos querido enseñaros una dinámica de *escape room* en formato clase invertida para demostrar el aspecto lúdico y enriquecedor que facilita esta herramienta a la hora de generar compromiso de posibles empleados y los aprendizajes que podemos sacar de ello todos juntos.

Frenos y Aceleradores a la creación de una Cultura Innovadora en las empresas

Resultados de la encuesta realizada por la Comisión de Cultura de Innovación de la Comunidad AEC de Innovación
64 respuestas recogidas entre abril y junio de 2018

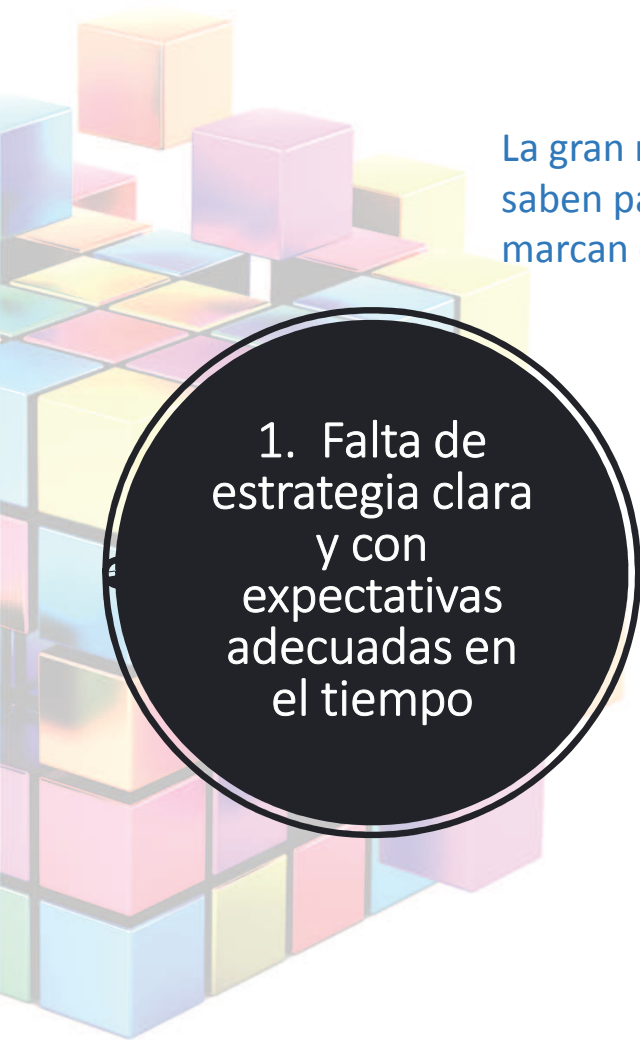
Frenos y aceleradores





Insight ICI

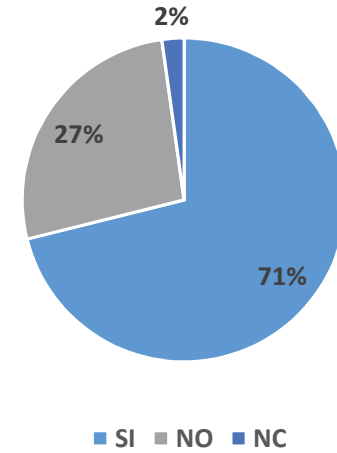
- ✓ El propósito de la innovación NO está claramente explicitado en la mayoría de las organizaciones.
 - Con la consecuencia de una descoordinación departamental y una pobre definición de los Indicadores de éxito.
- ✓ Hay un desalineamiento notable entre los recursos y los procesos establecidos para la innovación, lo cual genera unos muy pobres resultados procedentes de la innovación.
- ✓ Se maneja la innovación como cualquier otro proceso, como si manejara la certidumbre de la misma manera. Cuando, es bien conocido, que las innovaciones se encuentran en las zonas de la incertidumbre y la ambigüedad.



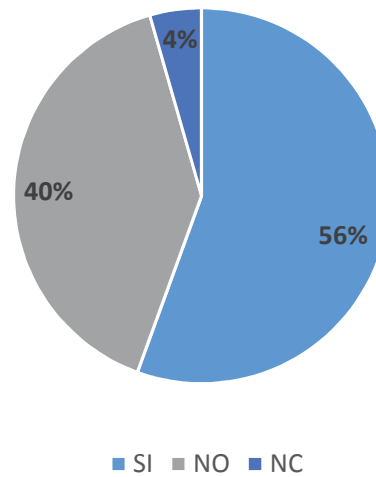
1. Falta de estrategia clara y con expectativas adecuadas en el tiempo

La gran mayoría de las empresas (71%) saben para que quieren innovar y se marcan objetivos....

¿Considera que su organización tiene definido un propósito concreto, un objetivo para la innovación? Tiene claro ¿Para qué vamos a innovar? ¿Misión de la innovación en su empresa?



¿Su área de innovación dispone de un plan estratégico claro con objetivos temporales adecuados?



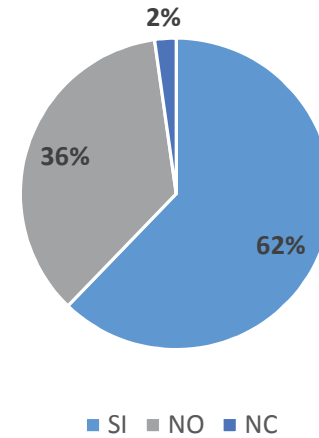
...pero hay margen de mejora en la planificación y en marcarnos planes estratégicos con los adecuados timings.



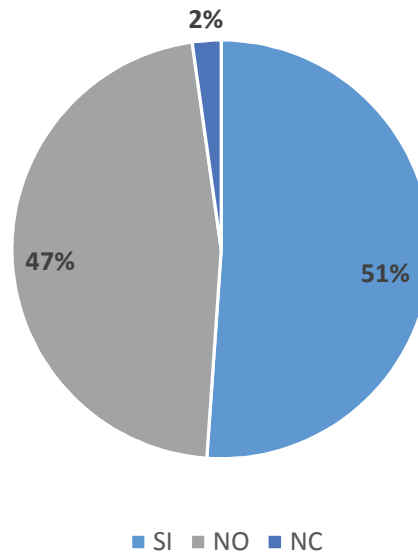
1. Falta de estrategia clara y con expectativas adecuadas en el tiempo

La mayoría de los departamentos de innovación participan en la estrategia global y tienen capacidad de decisión....

¿Considera que su área de innovación participa y tiene capacidad de decisión sobre la estrategia global de su organización/empresa?



¿Considera que su empresa es flexible y ágil a la hora de proceder con las inversiones de innovación?



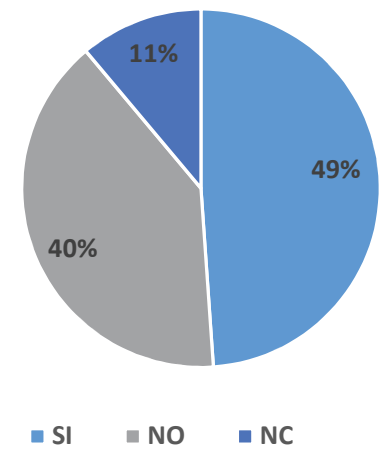
...pero el proceso de inversión "tradicional" no facilita su ejecución.



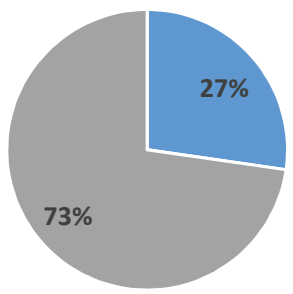
1. Falta de estrategia clara y con expectativas adecuadas en el tiempo

Casi la mitad de las empresas encuestadas (49%) aún no tiene un radar de VT/IC para ayudarles a detectar amenazas, crear este momento de urgencia y poder tomar mejores decisiones basadas en informaciones

¿Su empresa/organización dispone de un radar de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva?

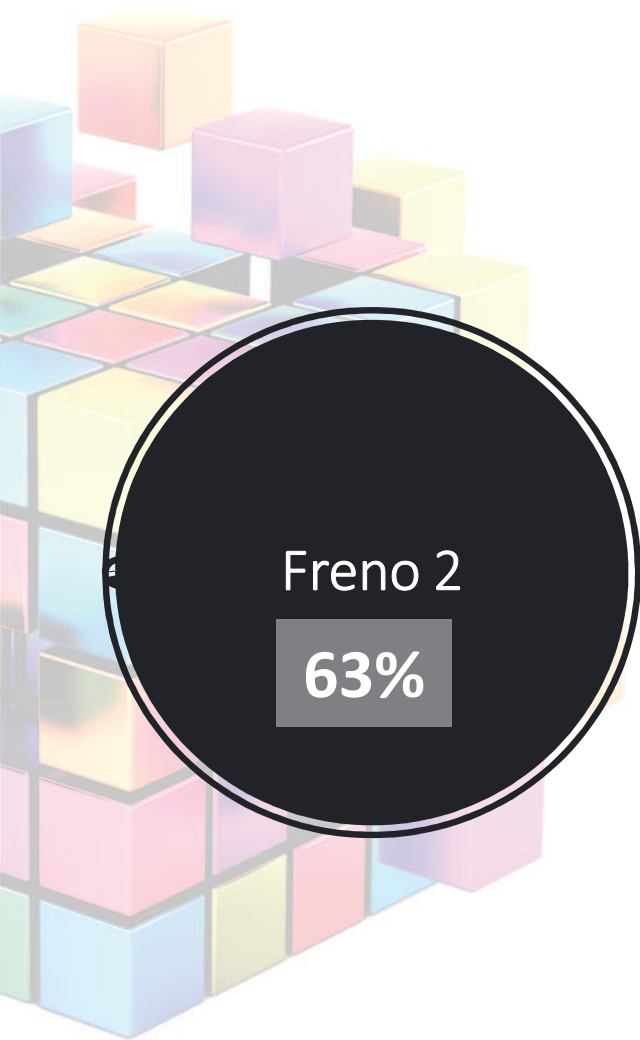


Si ha respondido que si a la pregunta anterior ¿Dicho radar es interno (departamento de research) o externo (empresa subcontratada)?



... y la gran mayoría (73%) de los que si lo tienen realizan dicha tarea internamente a pesar de lo complejo y "time consuming" que resulta llevar a acabo esta actividad con recursos propios.

■ RADAR EXTERNO ■ RADAR INTERNO



Insight ICI

- ✓ Donde más recorrido de mejora tienen los líderes es en:
 - Tomar la iniciativa de explorar y detectar PONs (Problemas, Oportunidades y Necesidades)
 - Manejar con soltura las preguntas abiertas. Para, en lugar, de tener respuestas, generar nuevas respuestas.
 - Saber influir para que los equipos se atrevan a ir más allá en sus exploraciones, y
 - Conocer de primera mano, los Conceptos, los Métodos y las Herramientas, propias de la Innovación, para:
 - ❖ Entender mejor las dinámicas de sus colaboradores
 - ❖ Reconocer y medir (KPI's) adecuadamente, tanto el proceso innovador como los resultados.

2. Falta de apoyo e involucración de la alta dirección

Más de 1000 empleados
De 251 a 1000 empleados
De 51 a 250 empleados
De 21 a 50 empleados
Hasta 20 empleados

¿Su empresa/organización tiene una unidad de Innovación interna?

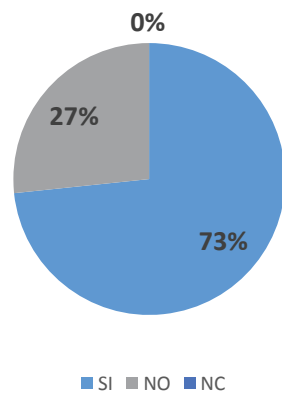
SI	NO
18	2
5	1
4	4
2	2
4	3

La gran mayoría de las empresas de todo tamaño tienen un departamento de innovación cuya responsabilidad directa depende del CEO o Director General.

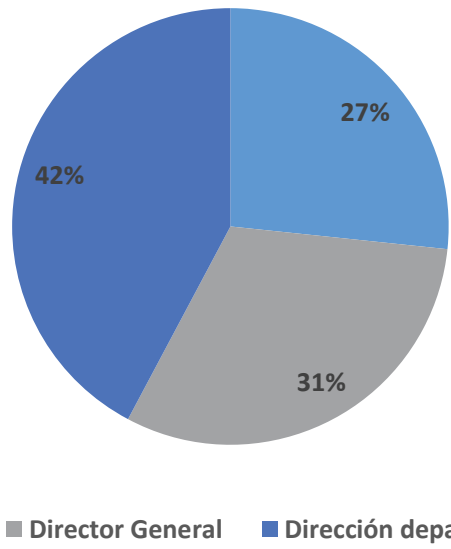
¿De quien depende la innovación en su empresa/organización?
Más de 1000 empleados
De 251 a 1000 empleados
De 51 a 250 empleados
De 21 a 50 empleados
Hasta 20 empleados
TOTAL

CEO	Director general	Dirección departamental
5	5	10
0	1	5
2	5	1
2	1	1
3	2	2
12	14	19

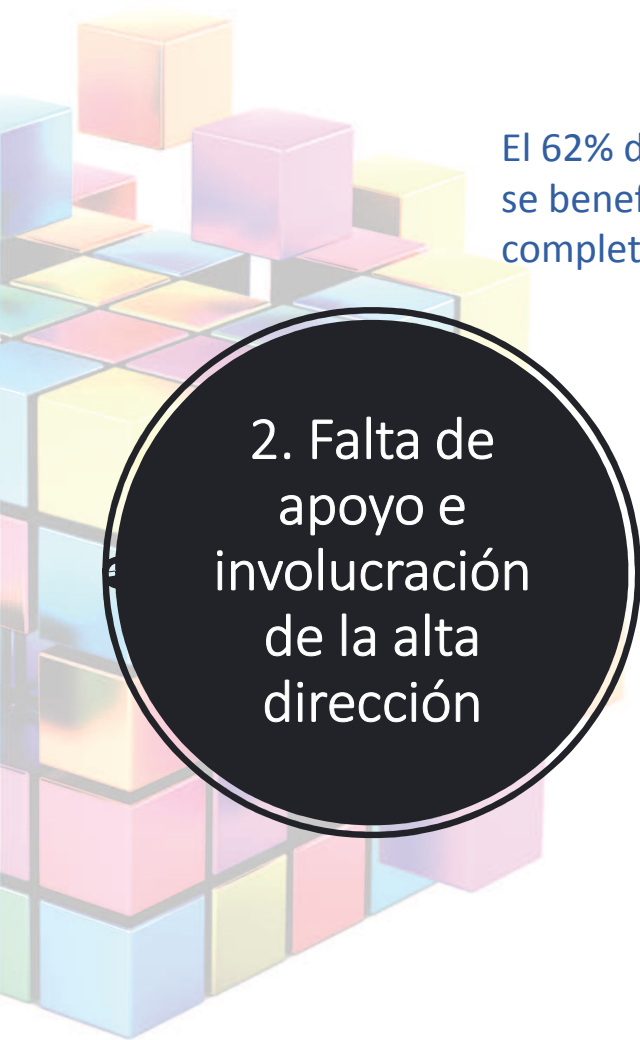
¿Su empresa/organización tiene una unidad de Innovación interna?



¿De quien depende la innovación en su empresa/organización?



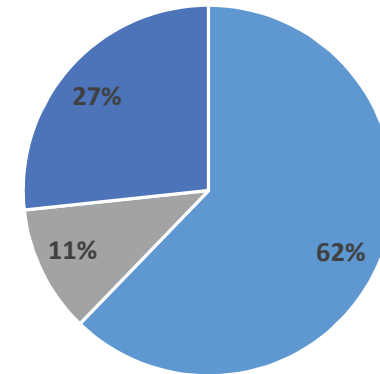
■ CEO ■ Director General ■ Dirección departamental



2. Falta de apoyo e involucración de la alta dirección

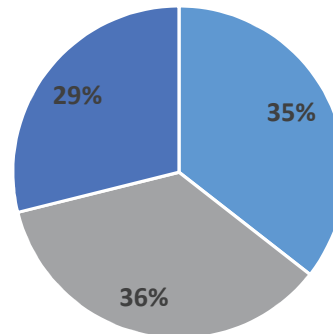
El 62% de las empresas encuestadas se benefician del apoyo y confianza completa de la dirección....

¿Siente que el área de innovación tiene el apoyo y la confianza completa de la dirección?



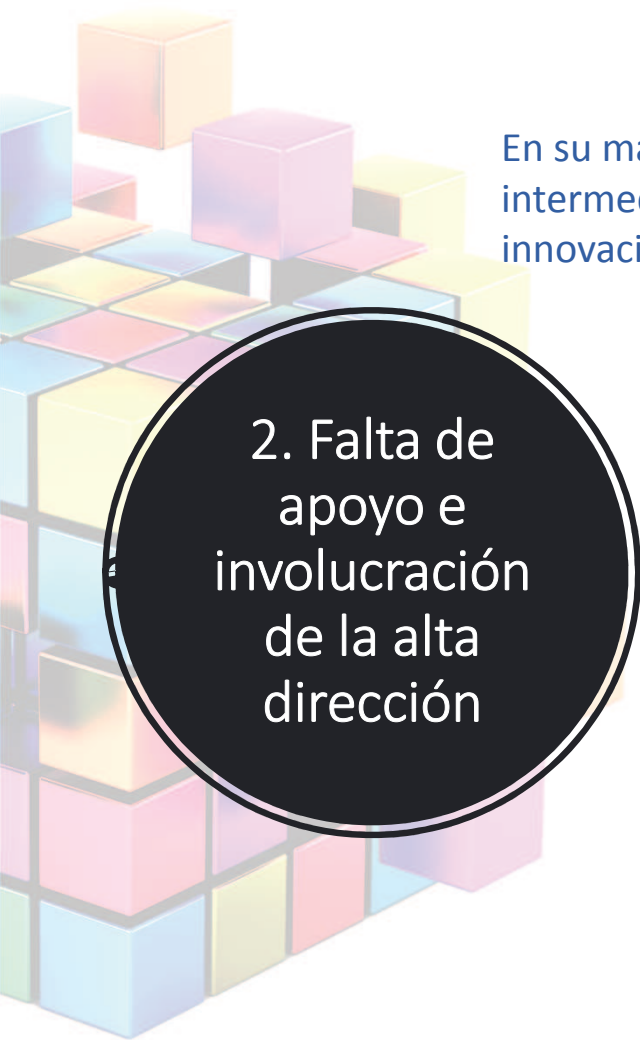
■ SI ■ NO ■ A MEDIAS

¿La innovación en su empresa/organización está descentralizada (repartido en todas las capas sin que por ello exista una figura específica)? ¿o centralizada (departamento específico de innovación)?



■ Centralizado ■ Descentralizado ■ Mixto

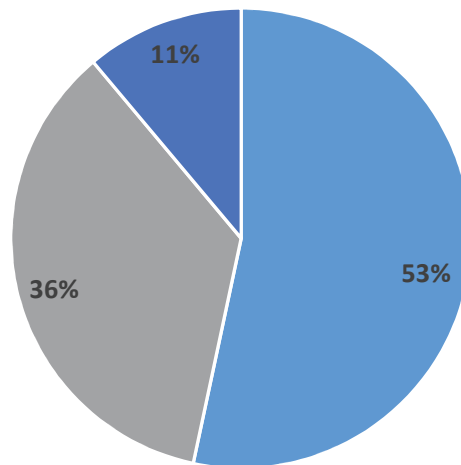
... y casi a partes iguales las empresas lo tienen o centralizado o descentralizado o mixto.



2. Falta de apoyo e involucración de la alta dirección

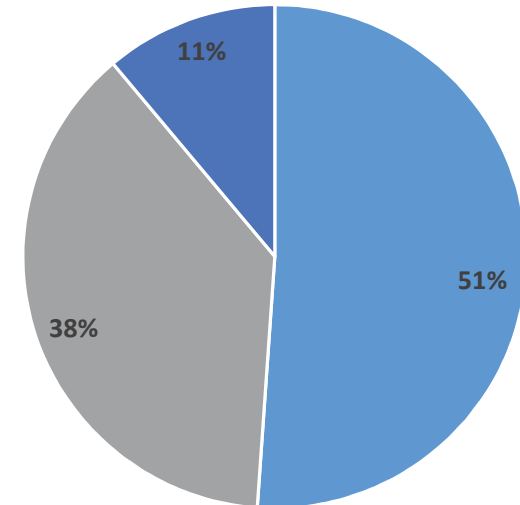
En su mayoría los líderes y los mandos intermedios apoyan los proyectos de innovación....

¿Se involucran de forma activa los mandos intermedios en los proyectos de innovación?



■ SI ■ NO ■ NC

¿Se involucran de forma activa los líderes en los proyectos de innovación?



■ SI ■ NO ■ NC

... pero no parece suficiente ya que la otra mitad no parece involucrarse y se requiere de un apoyo total e incondicional.

El apoyo parece estar resuelto pero no tanto la involucración real a la hora de empujar e implementar.

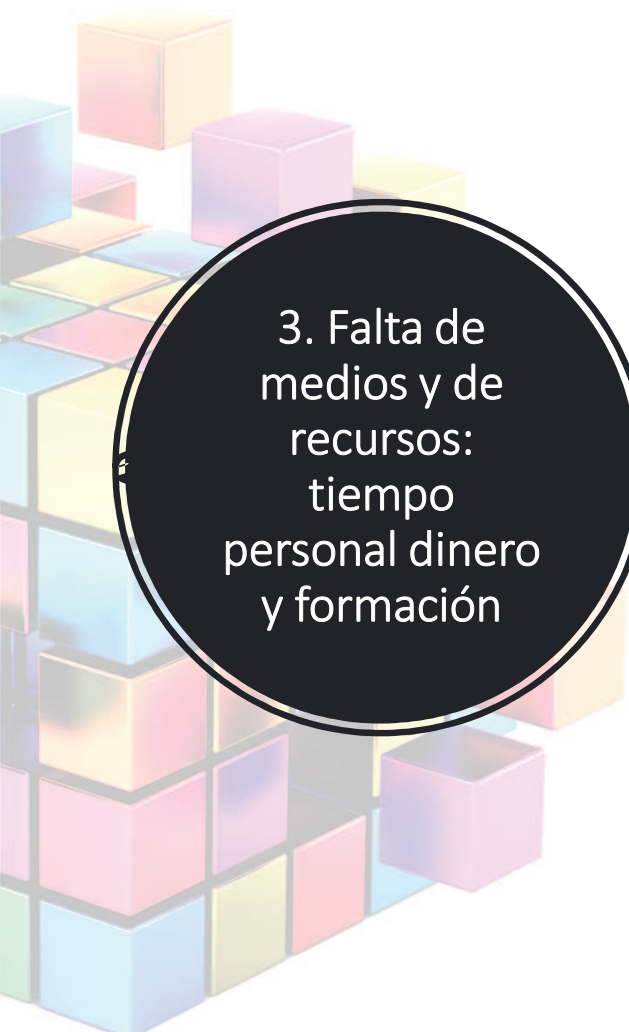


Freno 3



Insight ICI

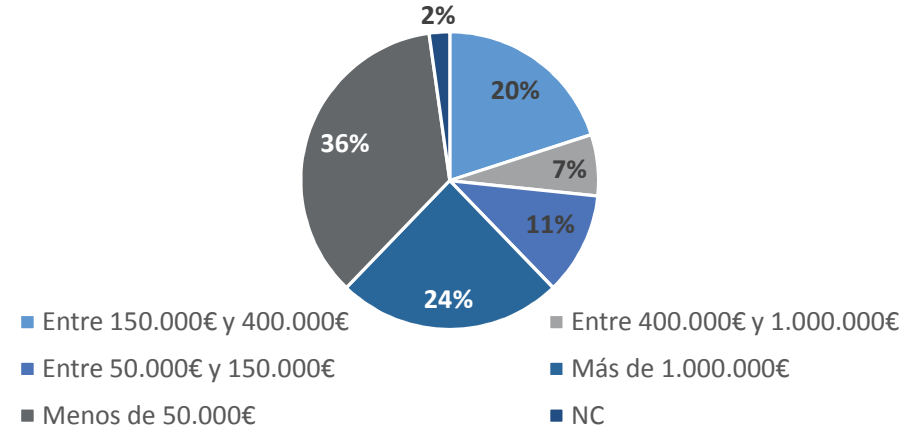
- ✓ Los datos de Innoquotient también nos dicen, que, en fases iniciales de la madurez innovadora, la mayor demanda es de tiempo y dinero, sin embargo, tal como se avanza en el proceso, esta demanda va reduciéndose.
- ✓ Cuando los primeros avances se realizan con el foco en la Excelencia Operacional, se genera tiempo por el incremento de la eficiencia y se obtienen los primeros resultados muy motivacionales para todos.
- ✓ Los líderes deben poner el foco en la Excelencia Operacional (eficiencia interna y “one click relationship”), hasta adquirir altos grados de soltura en la obtención de innovaciones.
- ✓ Antes de pasar y presionar a los equipos en Liderazgo de Producto o Experiencia de Cliente.



3. Falta de medios y de recursos: tiempo personal dinero y formación

- ✓ Resulta curioso que algunas empresas pequeñas y medianas inviertan mayor presupuesto que algunas empresas grandes.
- ✓ En general la tendencia es más bien la de no dedicar suficiente presupuesto a las actividades de innovación.

¿Cual es el presupuesto anual que dispone su empresa/organización para la innovación? Indique el rango que considere más adecuado



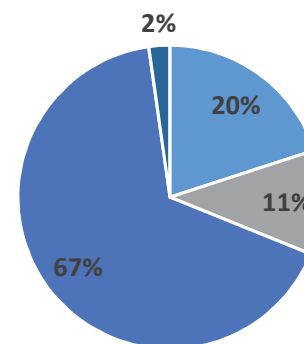
	Menos de 50,000€	50,000€ y 150,000€	150,000€ y 400,000€	400,000€ y 1M€	Más de 1M€
Hasta 20 empleados	86%	14%	0%	0%	0%
De 21 a 50 empleados	75%	0%	25%	0%	0%
De 51 a 250 empleados	29%	14%	43%	0%	14%
De 251 a 1000 empleados	67%	17%	0%	0%	17%
Más de 1000 empleados	5%	15%	20%	15%	45%

	Menos de 50,000€	50,000€ y 150,000€	150,000€ y 400,000€	400,000€ y 1M€	Más de 1M€	
Hasta 20 empleados	6	1				7
De 21 a 50 empleados	3		1			4
De 51 a 250 empleados	2	1	3		1	7
De 251 a 1000 empleados	4	1			1	6
Más de 1000 empleados	1	3	4	3	9	20



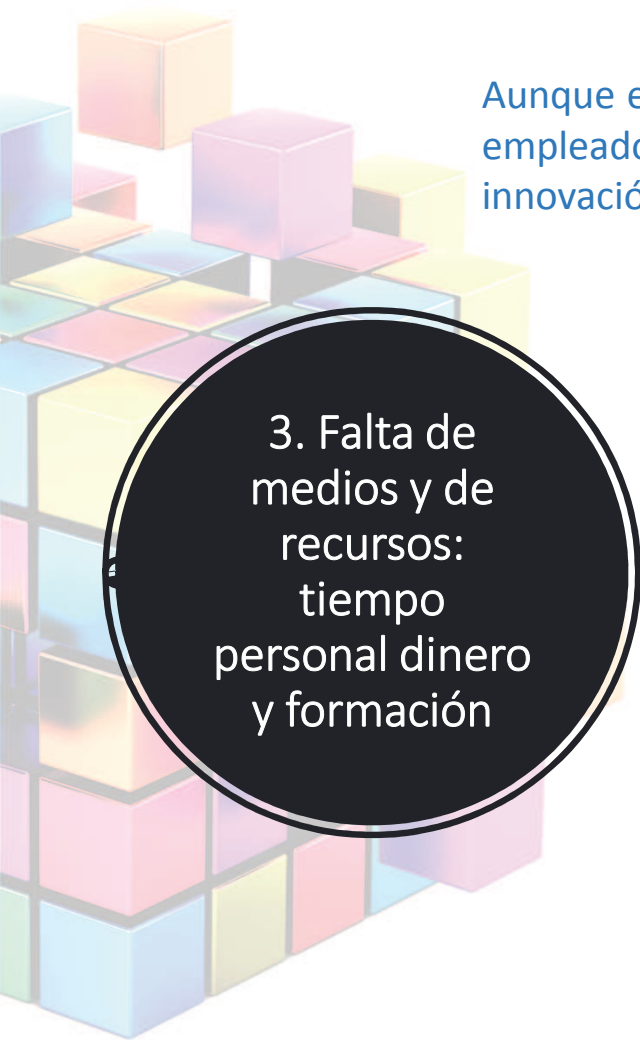
¿Que proporción supone dicho presupuesto sobre la facturación global de su empresa?

30% de las empresas invierten entre 5 y 10% o más del 10% de su facturación en proyectos de innovación.



■ Entre el 5% y el 10% ■ Más del 10% ■ Menos del 5% ■ NC

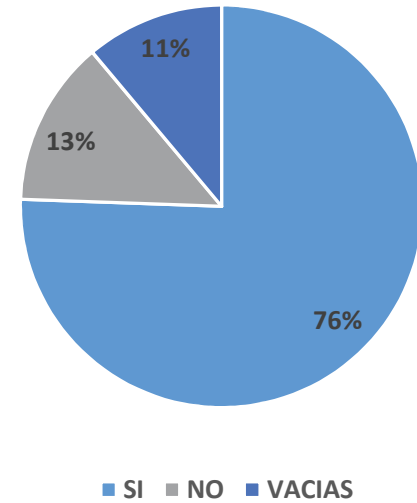
- Vemos que de la muestra de 45 empresas, sólo el 11% invierte más del 10% de su facturación en innovación y la mayoría (67%) invierten menos del 5% de su facturación en innovación. El 20% de las empresas invierten entre el 5% y el 10% que pensamos es el nivel mínimo para un área tan estratégico como es la innovación.



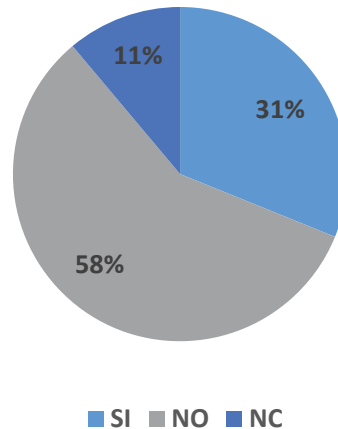
Aunque el 76% de las empresas permite a los empleados participar en proyectos de innovación....

3. Falta de medios y de recursos: tiempo personal dinero y formación

¿Su empresa/organización ofrece a los empleados la posibilidad de participar en proyectos de innovación?



¿Ofrece su empresa/organización un tiempo definido de la jornada laboral para que los empleados puedan dedicarse a la innovación y sus proyectos?

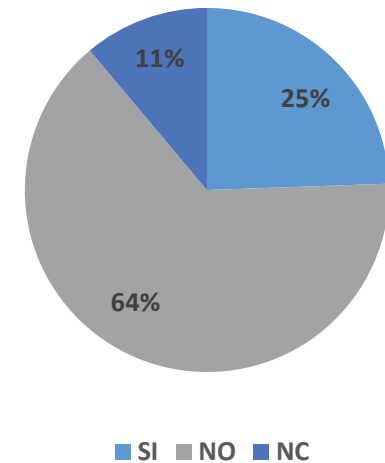


...sólo el 31% de las empresas ofrecen a sus empleados la posibilidad de dedicar un tiempo definido a los proyectos de innovación. Esto nos indica que este tiempo de uno no debe de ser muy alto y de 2 que debe de ir a cargo del tiempo libre de los empleados o fuera de su día a día

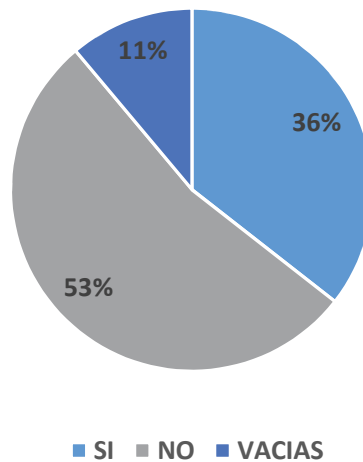
3. Falta de medios y de recursos: tiempo personal dinero y formación

- ✓ El 64% de las empresas no tienen programas de **intra emprendimiento** con el aporte en cuanto a formación, proyectos y avance cultural que suponen dichos programas.
- ✓ Sabiendo que el 42% de las ideas suelen venir de parte de los empleados, el 53% de las empresas no tienen herramientas de ideación para que los empleados puedan comunicar y compartir sus ideas de negocio.
- ✓ El 69% de las empresas, no disponen de una incubadora/aceleradora.

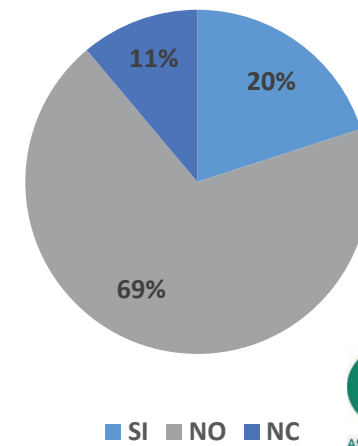
¿Su empresa/organización dispone de un programa de intraemprendimiento?



¿Su empresa/organización dispone de una herramienta de ideación de empleados?



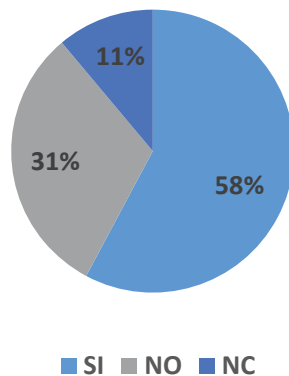
¿Su empresa/organización dispone de una incubadora/aceleradora de proyectos de innovación?



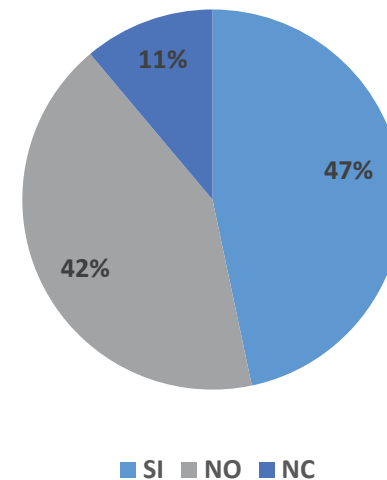
Las empresas queremos innovar, queremos que nuestros empleados innoven pero no se les da ni los recursos ni las herramientas apropiadas para hacerlo.....

3. Falta de medios y de recursos: tiempo personal dinero y formación

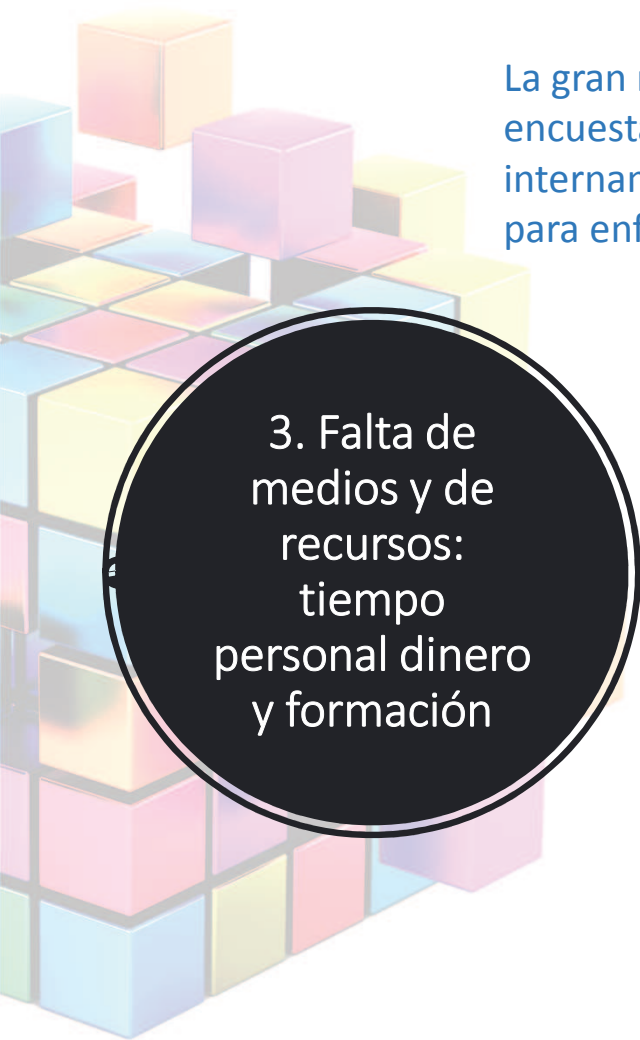
¿Su empresa/organización comunica activamente las iniciativas y resultados de innovación a todos los trabajadores a través de los canales de comunicación de la organización?



¿Su empresa/organización dispone de un cuadro de mando específico para medir la innovación, valoración de las ideas aportadas, número de proyectos realizados, la facturación de nuevos productos...?



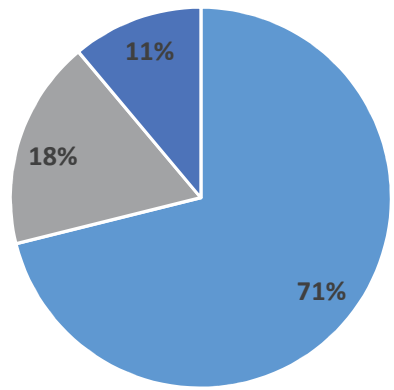
... y además luego como no tenemos cuadros de mandos y no medimos la innovación, los resultados no se hacen visibles para la organización, disminuyendo su impacto en la organización y eso a pesar de que el 58% confirme que si se comunican los resultados.



3. Falta de medios y de recursos: tiempo personal dinero y formación

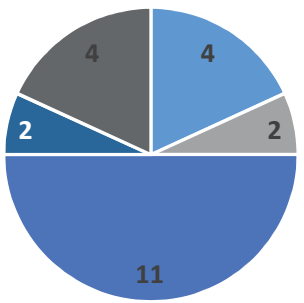
La gran mayoría de las empresas encuestadas declaran tener internamente el talento adecuado para enfrentarse a su entorno....

¿Considera que su empresa/organización cuenta con el talento adecuado para enfrentarse a su entorno y así poder innovar?



■ SI ■ NO ■ NC

Indique por favor con cuantos proveedores externos de innovación trabaja/colabora su empresa/organización para ayudarle en su proceso de innovación



■ Hasta 20 empleados ■ De 21 a 50 empleados ■ De 51 a 250 empleados
■ De 251 a 1000 empleados ■ Más de 1000 empleados

Pero también combinan con talento externo usando una media de 9 proveedores de innovación.



Conclusiones

- Hemos visto que en general la innovación está apoyada por la dirección pero que falta un mayor grado de involucración real en la ejecución especialmente de parte de ellos mandos intermedios.
- Queremos innovar y nos marcamos objetivos, pero hay margen de mejora en la planificación y en marcarnos planes estratégicos con los adecuados timings.
- Que los recursos puestos a disposición de la innovación son en general pequeños para lo estratégico que es el área.
- Que los empleados son una fuente valiosa de innovación a través de posibles ideas de negocio pero que las empresas no parecen poner herramientas en su mano para que puedan comunicar y desarrollar sus ideas y proyectos.
- Que hay una falta de medición y de cuadros de mando, que disminuye la credibilidad y frena los avances y desarrollos de la innovación.
- Que hay empresas que lo hacen muy bien, algunas que están bastante por debajo de la media y un gran número de empresas que se quedan con la intención pero no llegan a apostar del todo para que florezcan la innovación en sus empresas.